jak też w imponującym zestawieniu na końcu pracy – są potraktowane bardziej lakonicznie, a nawet w sposób sygnalny (problematyka miast i regionów, środowiska przyrodniczego, ludności). Przyjęta konwencja prezentacji z jednej strony, chroni książkę przed nadmierną objętością przy zachowaniu zasady kompleksowego podejścia do gospodarki przestrzennej i pomaga w utrzymaniu dyscypliny omówień. Z drugiej zaś – upowszechnia tradycję i wiedzę na temat badań prowadzonych przez innych autorów, wzbudza zainteresowanie czytelników ich pracami.

Za najbardziej spektakularne osiągnięcie pracy można uznać uporządkowanie wiedzy w zakresie gospodarki przestrzennej. U podstaw tego działania legło refleksyjne; weryfikujące i zarazem twórcze spojrzenie autora na tradycje i dorobek w tej dziedzinie oraz poszukiwanie nowego paradygmatu dla zaprezentowania gospodarki przestrzennej jako dziedziny nauki mogącej sprostać rozwiązywaniu problemów, które niesie ze sobą współczesna rzeczywistość (innowacyjność miast i regionów, globalizacja, gospodarka sieciowa, unionizacja przestrzeni europejskiej itp.) oraz tych, które będą kształtować nowe rodzaje przestrzeni w przyszłości. Sukces autora jest tym większy, iż gospodarka przestrzenna będąc dziedziną wielodyscyplinową nauki przysparza badaczom wiele trudności interpretacyjnych. Książka stanowi udane przedsięwzięcie na rzecz ich przełamania, a zarazem zachętę dla innych badaczy.

Myślą przewodnią książki jest opracowana przez autora koncepcja nowego modelu gospodarki przestrzennej. Została ona oparta na zaadoptowaniu do ujęć przestrzennych idei samoorganizacji Prigogine'a oraz osiągnięć fizyki teoretycznej w dziedzinie synergetyki. Dzięki temu przemodelowaniu autor przyczynił się do uporządkowania terminologii, zainspirowania nowych kierunków badawczych, wzbogacenia metod i narzędzi badań. Przemodelowanie to umożliwiło autorowi zrealizowanie zamiaru całościowego ujęcia gospodarki przestrzennej, tj. w kontekście wzajemnych związków i współzależności struktur przestrzennych, ich dynamiki, zmian ewolucyjnych itp.

Książka R. Domańskiego jest nie tylko cennym źródłem poznania rozległej i zróżnicowanej problematyki gospodarki przestrzennej. Zawiera także szereg wskazań praktycznych na temat wykorzystania wielu koncepcji teoretycznych w działalności praktycznej. Stąd też autor adresuje książkę nie tylko do przedstawicieli środowisk naukowych, lecz wskazuje również na jej przydatność dla specjalistów pracujących w pionie administracji rządowej i samorządowej. Książka jest jednak przede wszystkim podręcznikiem akademickim, którego cenną zaletą jest precyzja sformułowań, logiczny tok wywodu i nowoczesność ujęcia. Została napisana z myślą o studentach kierunków ekonomicznych i geograficznych (bądź pokrewnych).

Urszula Wich

Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Tytuł oryginału: *The Balanced scorecard"*. Opracowanie wersji polskiej: Krzysztof Pniewski, Alicja Jaruga, Mariusz Polakowski, PWN, Warszawa 2001, wydanie drugie.

Dotychczasowe metody mierzenia efektywności w organizacjach, oparte przede wszystkim na miarach finansowych, stają się w dzisiejszych czasach przestarzałe. Poleganie wyłącznie na syntetycznych wskaźnikach finansowych ogranicza bowiem zdolność organizacji do tworzenia przyszłej wartości ekonomicznej. Profesor Robert S. Kaplan i David P. Norton stworzyli nowatorski model pomiaru wyników organizacji. Obszarem ich zainteresowań były przedsiębiorstwa, które zastosowały innowacyjne metody badania efektywności poprzez rozszerzenie sumarycznych, finansowych sprawozdań „ex post" i tradycyjnego budżetowania. Organizacje te stosowały wówczas

tzw. „karty wyników korporacji" zbliżone do francuskiej „Tableau de Bord". W wyniku dalszych badań naukowcy zmodyfikowali ten model tworząc tzw. „zrównoważoną kartę wyników" opartą na czterech perspektywach:

– finansowej,
– klienta,
– procesów wewnętrznych,
– wzrostu i doskonalenia.

Karta ta stała się narzędziem zarządzania łączącym w sposób zrównoważony długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność. Badania nad rozwojem karty wyników w organizacjach zorientowanych na strategię ciągle trwają. Stworzona przez Kaplana i Nortona koncepcja „strategicznej karty wyników" jest nie tylko kolejnym sposobem mierzenia i raportowania wyników, ale także skuteczną metodą realizacji obranej strategii i stymulowania poprawy efektywności organizacji.

Zaletą książki „Strategiczna karta wyników" jest prezentacja teoretycznych podstaw poruszanych problemów popartych bogatym materiałem empirycznym. Kompleksowość podejścia do problemu powoduje, iż zawiera ona szeroki wachlarz zagadnień powiązanych z tematyką zarządzania i wdrażaniem strategii w organizacjach. Opisowy styl, bogactwo i różnorodność przykładów zastosowania strategicznej karty wyników w wielu znanych światowych korporacjach sprawiają, że książka jest przystępna i zrozumiała dla czytelnika. Jej dodatkowym atutem jest aktualność poruszanych tematów.

Praca składa się z dwóch części poprzedzonych rozbudowanymi rozdziałami wstępnymi (1 – 2), które sygnalizują zagadnienia szczegółowo omawiane w kolejnych partiach książki. Część pierwsza, która obejmuje rozdziały od 3 do 8, koncentruje się na procesie konstruowania strategicznej karty wyników dostosowanej do potrzeb danej organizacji. Część druga, na którą składają się rozdziały od 9 do 12, wyjaśnia, w jaki sposób prezentowane przedsiębiorstwa wykorzystują strategiczną kartę wyników.

Rozdziały od 3 do 6 przedstawiają procesy identyfikacji celów i mierników na tle czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. W każdym z tych rozdziałów zaprezentowano podstawowe mierniki dla poszczególnych perspektyw pojawiające się w kartach badanych organizacji. Autorzy książki pokazują na przykładach kilku przedsiębiorstw, jak karty wyników zostały wykorzystane do prezentacji i wdrożenia strategii.

W rozdziale 7 omówiono sposoby powiązań celów i mierników, wyróżnionych w strategicznej karcie wyników, z ogólnymi tezami strategicznymi. Natomiast rozdział 8 poświęcony jest sposobom projektowania prezentowanej karty dla rządowych jednostek organizacyjnych oraz przedsiębiorstw nie nastawionych na zysk.

Celem systemu mierzenia wyników organizacji powinno być wspieranie kierownictwa i pracowników korporacji w procesie wdrażania strategii. Zaletą strategicznej karty wyników jest jej przejrzystość, ułatwiająca odczytanie strategii na podstawie przedstawionych w karcie celów i mierników oraz zależności między nimi.

W części drugiej prezentowanej książki, autorzy skupiają swoją uwagę na zarządzaniu wdrażaniem strategii. Podkreślają, że organizacje które opracowały strategiczną kartę wyników dla swoich potrzeb, powinny możliwie najszybciej włączyć ją w swój system zarządzania. W tej części Kaplan i Norton prezentują przykłady firm, które wykorzystują SKW jako fundament nowego sposobu zarządzania realizacją strategii. Karta wyników integruje myśli i działania wszystkich członków organizacji. Pomaga zrozumieć pracownikom, w jaki sposób ich działania przyczyniają się do osiągania celów przedsiębiorstwa i podnoszenia jego efektywności. Skoncentrowanie struktury organizacji wokół kierunków jej działalności oraz określonej misji jest procesem długotrwałym i złożonym, stąd duże organizacje stosują jednocześnie kilka niezależnych metod przekładania strategii i dezagregacji SKW na szczegółowe cele i mierniki, determinujące osobiste i grupowe

priorytety w jednostkach lokalnych. Integracja i współdziałanie wszystkich pracowników organizacji ułatwia ustalanie celów w danych obszarach funkcjonalnych, monitorowanie wdrażania strategii oraz rozliczenie odpowiedzialności za jej realizację.

W obecnych czasach wiele instytucji stale poszukuje nowych metod zarządzania. Strategiczna karta wyników może stać się podstawą nowoczesnego systemu kierowania organizacjami. Ciągłe modyfikacje omawianej karty wpływają na aktualizowanie i dopracowywanie strategii, powiązanie celów poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników ze strategią firmy, identyfikację zamierzeń strategicznych oraz integrację procesu analizy strategicznej i operacyjnej. Włączanie SKW do cyklu zarządzania przyczynia się do integracji i koncentracji poszczególnych elementów procesu zarządzania oraz pomocne jest we właściwym wdrażaniu przyjętej długookresowej strategii organizacji.

Bartłomiej Zinczuk